

财务共享模式下的全面预算管理探析

王惠瑾

中国烟草总公司浙江省公司, 浙江 杭州

收稿日期: 2025年3月12日; 录用日期: 2025年4月12日; 发布日期: 2025年4月22日

摘要

在现代企业管理中, 财务共享模式已成为提升预算管理水平的的重要手段。随着企业规模的扩大和业务复杂性的提升, 预算数据整合面临前所未有的挑战。对于烟草商业企业而言, 不同地区政策差异及市场需求波动要求企业在预算编制过程中实施过程管控和动态调整, 而数据更新与传递的时效性将直接影响预算调整效率, 传统财务管理模式已难以适应新形势下的预算管理要求。为应对这些挑战, 企业需通过推进数据标准化、完善技术保障以及提升财务人员能力等措施来优化预算管理。本文结合A烟草公司实践, 探讨财务共享模式下全面预算管理的优化路径, 为烟草商业企业在财务管理转型与提升方面提供借鉴。

关键词

财务共享, 全面预算管理, 数据融合, 过程管控

Analysis on the Overall Budget Management under the Mode of Financial Sharing

Huijin Wang

Zhejiang Branch of China National Tobacco Corporation, Hangzhou Zhejiang

Received: Mar. 12th, 2025; accepted: Apr. 12th, 2025; published: Apr. 22nd, 2025

Abstract

In modern enterprise management, the financial sharing mode has become an important means of improving the level of budget management. With the expansion of enterprise scale and the increase in business complexity, budget data integration faces unprecedented challenges. For tobacco commercial enterprises, policy differences in different regions and market demand fluctuations require enterprises to implement process control and dynamic adjustment in the process of budget preparation, and the timeliness of data update and transmission will directly affect the efficiency of budget adjustment. The traditional financial management model can no longer adapt to the budget manage-

ment requirements under the new situation. To address these challenges, enterprises need to optimize budget management by promoting data standardization, improving technical support, and improving the capacity of financial personnel. Combined with the practice of A tobacco company, this paper discusses the optimization path of comprehensive budget management under the financial sharing model, and provides references for tobacco commercial enterprises in the transformation and improvement of financial management.

Keywords

Financial Sharing, Comprehensive Budget Management, Data Integration, Process Control

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

目前烟草商业企业在行业指导下建立了全面预算管理体系，利用智能财务共享建设的优势提高资源配置效率和预算管理效能，是财务管理转型提升的关键举措。烟草企业预算编制与公司的总体战略目标保持一致，并利用智能财务共享提供的信息支持功能，对预算进行预测、跟踪、分析和纠偏等。企业通过动态跟踪、分析预算执行情况，及时掌握公司目标的实现情况，对企业经营决策和年度预算进行适时调整。

在现代企业管理实践中，财务共享模式已成为提高预算管理前瞻性和准确性的重要手段。然而，随着企业规模的扩大和业务复杂性的提升，预算数据融合面临前所未有的挑战[1]。以烟草企业为例，不同地区政策差异和市场需求波动，要求烟草企业在预算编制中实施动态调整，如数据无法实时更新或部门间信息传递不畅将使得预算难以迅速适应变化[2]，传统财务管理模式将难以适应新形势下的预算管理要求。为应对这些挑战，企业需要通过数据标准化、完善技术保障和提升财务人员综合能力等措施来优化预算管理。本文结合 A 烟草公司实践，探讨在财务共享模式下全面预算管理的优化路径，为烟草商业企业财务管理转型与提升方面提供借鉴。

2. 财务共享模式下全面预算管理的核心特征

财务共享模式下的全面预算管理展现出一系列独特的核心特征，增强了企业在资源配置和管理效率上的灵活性与适应性，该模式通过集中化的信息平台，推动了各部门之间的实时数据共享，提升了预算编制和执行的科学性，避免了信息不对称带来的资源浪费[3]。预算管理的实时监控和动态调整功能，使企业能够根据市场变化和内部情况及时修正预算，确保在不确定性环境中做出迅速反应，保持竞争优势。

跨部门协作是财务共享模式的另一重要特点。通过建立统一的预算管理团队，有效促进业务和财务各部门间的沟通和合作，打破了传统部门间的隔阂，提升了整体预算管理效率[4]。同时，智能化分析的应用进一步加强了预算管理的精准性。通过大数据分析，企业能够深入挖掘历史数据，准确预测财务状况，提高预算的科学性和合理性。此外，财务共享模式下的全面预算管理注重与绩效管理的结合。将预算目标与绩效考核相结合，既能激励员工参与预算编制和执行，又有助于形成结果导向的管理文化，从而推动企业整体目标的实现。通过信息畅通、动态调整、跨部门协作、智能分析和绩效管理的有机结合，财务共享模式为企业提供了更为高效、灵活的预算管理支持。

3. 财务共享模式下全面预算管理的挑战

3.1. 预算数据的整合难题

在财务共享模式下，烟草企业面临预算数据整合难题，主要体现在数据来源分散、标准不一、实时性不足等方面。由于烟草行业实行严格的专卖制度，企业内部涉及多个环节的数据，各部门使用的管理系统和数据标准存在差异，导致预算数据难以统一，影响整体预算的准确性与可执行性[5]。由于产业链条长、产品特殊等特点，部门间存在信息孤岛现象。实时数据更新滞后也是一大挑战，尤其在季度预算执行过程中，市场需求的快速变化，要求企业具备高度灵活的预算调整能力，而现有数据整合共享能力较难满足这一需求。烟草企业的预算管理依赖相应的信息化系统，但平台兼容性问题和数据安全隐患制约了财务共享模式的推广应用。综合来看，烟草行业的政策敏感性要求企业在预算编制过程中更加精准，并具备快速响应政策调整的能力，以确保预算的合规性与可执行性。

3.2. 预算执行信息及时性

烟草企业整体预算管理系统的智能化程度有待提升，在实际运用中，对于财务共享平台的使用还有不足，主要体现在信息传递的及时性。信息延迟的主要原因在于技术的限制，现有的财务信息系统往往无法实现实时更新，导致数据的延迟传递，进而影响了预算执行的效率。部门间沟通的不足也是导致信息滞后的重要因素，部门之间缺乏高效的沟通机制，信息在传递过程中容易出现偏差，影响了预算执行的及时性和准确性[6]。烟草企业受政策、市场需求等影响较大，预算执行时，实时数据至关重要。由于产业链条长、产品特殊等因素，数据传递的不及时容易导致市场需求和产品动销管理的偏差，影响决策的准确性和及时性。政策变化、税收调整等外部因素的影响也要求企业具备快速反应能力，保障预算执行效果。

3.3. 财务人员数字化素质能力

财务共享模式的实施提升了管理效率，但财务人员在数字化转型方面的综合素质和能力成为关键挑战。由于烟草行业实行专卖制度，财务管理涉及税收监管、成本控制、预算管控、资金运营等多个复杂环节，财务人员在面对新流程和新系统时，缺乏充分的技术技能和数字化思维，难以快速利用财务共享平台，提高数据处理和分析能力，影响财务管理的精准性和工作效率[7]；共享模式的运行需要财务人员对新系统和流程有全面深入的理解，但由于系统性的培训和实践指导仍有欠缺，部分财务人员未能充分适应新模式下的跨部门协作需求，较难迅速掌握智能化的新工具，导致财务数据统计分析和整合共享效率不高。在复杂多变的市场环境下，财务人员需要具备较强的政策敏感性和市场应变能力。

4. 解决全面预算管理问题的策略

4.1. 优化预算信息系统架构

预算信息系统的优化不仅关乎技术的提升，更涉及组织内部管理的变革。系统架构的设计应以模块化为核心，确保在组织结构调整时，系统能够灵活适应并保持高可用性和稳定性。实时处理海量财务数据成为必然要求，实现信息共享是跨部门协作的基础，预算数据的共享能促进部门间的协同工作。数据的跨平台整合为集中统一管理提供了可能，其中用户角色与权限管理的设计至关重要，分层的用户角色确保不同级别用户获取相应信息，定期审查和更新用户权限则保障信息安全[8]。数据分析与决策支持模块的建立为预算执行分析提供智能化工具，利用大数据技术进行深度分析，为管理层提供科学决策支持。通过实时监控与反馈机制掌握预算执行情况，通过建立预警机制在偏差超过阈值时，自动通知相关人员。

在烟草企业中，预算信息系统的优化尤为重要。烟草企业面临复杂的税收政策和市场调控，不同地区的政策要求使得预算编制和执行更具挑战性。基于云计算的预算信息系统可以提高数据存储的灵活性和安全性，同时利用人工智能和机器学习提升数据处理效率，帮助烟草企业及时应对政策变化和市场波动。用户培训与技术支持也至关重要，确保财务人员能够熟练操作新系统，设立技术支持团队解决使用过程中遇到的问题。此外，通过案例研究，烟草企业可以借鉴同行成功实施预算信息系统的经验，结合行业先进实践案例，制定相应的优化策略，提升全面预算管理效率。

4.2. 强化预算过程的管控与调整机制

预算过程的管控与调整机制在现代企业管理中至关重要，尤其在财务共享模式下，企业面临日益复杂的市场环境和内部管理需求。强化预算过程管控不仅提升预算执行效率，还能确保企业在动态环境中保持灵活性。通过建立系统性的管控与调整机制，企业能够实时掌握预算执行数据，及时识别偏差，采取有效措施进行调整，确保预算目标的实现。

数据收集与分析是强化预算管控的基础，企业应建立高效的数据收集系统，利用大数据和人工智能技术对预算执行情况进行分析，识别潜在风险和偏差，确保信息及时准确。在烟草企业中，市场需求和政策的波动对预算执行产生较大影响，因此通过数据分析，可以更精准地识别政策变化和市场波动的风险，提前采取应对措施。

关键绩效指标的制定与评估是监控机制的重要组成部分，企业应根据预算目标设定绩效考核指标，量化预算执行结果，并定期评估，以确保其与预算目标一致。在烟草企业中，考核指标的设定需特别考虑税收政策变化和市场调控，确保指标具有适应性和前瞻性。通过对考核指标的监控，企业能够及时发现问题并进行调整。

反馈机制同样不可忽视，企业应设置反馈环节，收集各部门意见，及时调整预算，确保预算的灵活性和适应性。对于烟草企业而言，由于市场需要的变化，快速反馈机制尤为重要，确保企业在变化的市场环境中高效应对。

培训与文化建设是强化预算管控的重要保障，企业应加强预算管理相关的培训，使员工充分理解预算在财务共享模式中的重要性，提升预算意识和执行力。通过培训和文化建设，企业能够增强预算执行的合力，确保全员共同推进预算目标的实现。

通过以上措施，企业能够有效强化预算过程的管控与调整机制，提升预算管理的整体水平，特别是在烟草企业面对复杂市场和政策环境时，确保预算管理的灵活性和精准性。

4.3. 提升财务人员数字化素质能力

在财务共享模式下，提升财务人员的适应性和数字化素质能力是确保模式成功实施的关键。财务人员需要具备多方面的综合能力，才能应对不断变化的工作环境。首先，数据分析能力至关重要，财务人员须能够高效地收集、处理和分析数据，从共享平台中获取有价值的决策信息。此外，技术应用能力也成为基本要求，财务人员需要熟练掌握现代信息技术，如大数据、云计算等，以便有效使用财务共享平台，有力提升工作效率。在此基础上，沟通协作能力也不可忽视。财务人员需要与其他部门保持良好的沟通，参与跨部门的业务和财务流程整合，确保信息的高效互通。这一过程中，企业应提供必要的培训与支持，包括定期组织针对财务共享模式和数字化转型的培训课程，帮助财务人员掌握相关技能，并建立在线支持系统，及时解决技术问题。团队建设也是提升财务人员适应性的重要方面。通过组建跨职能、跨条线的团队，促进不同背景的业务和财务人员之间的经验交流与合作，提升团队整体的适应能力，开展数字化领域课题研讨和攻坚，提升数字化思维和应用能力。同时，优化财务管理制度，确保职责分工

明确、流程规范高效，以适应财务共享模式和数字化转型的要求。

在烟草企业的背景下，财务人员的适应能力和综合素质面临特殊挑战。烟草企业受到政策、税收和市场调控的深刻影响，财务人员不仅要掌握基本的财务管理技能，还须具备应对政策变化的能力。例如，烟草企业在不同地区的政策差异和市场需求波动，要求财务人员在预算管理方面具有高度敏感性^[9]。因此，烟草企业应通过定制化的综合素质提升培训课程，特别是结合行业特点，强化财务人员在政策解读、市场分析等方面的能力。此外，涉及较为复杂的跨部门协作，尤其是在与销售、物流、专卖等部门沟通时，财务人员需要具备较强的沟通协作能力，确保信息畅通、高效协同，快速响应政策和市场变化。通过这些培训和支持，烟草企业能够有效提升财务人员数字化综合能力，增强在共享模式下的适应性，推动预算管理整体效率提升。

5. 结论

财务共享模式下的全面预算管理在企业推进业财融合、促进管理提升中发挥着重要作用。对于烟草企业来说，共享服务下的信息标准化与集约化帮助企业统一流程标准和预算标准，预算过程管控、动态调整机制推动高效响应市场调控和需求波动。同时，智能化分析的应用为精准预测市场需求提供数据支持。通过建立跨部门协作机制，进一步打破业务与财务部门间的信息壁垒，推进预算数据融合。预算目标与绩效管理的结合，则有效保障企业战略实施和资源配置。随着行业数字化改革的深化，财务共享模式下的预算管理将释放更多管理效益，助力烟草企业高质量发展。

参考文献

- [1] 石雪. 财务共享模式下集团企业全面预算管理优化研究[J]. 中国产经, 2024(18): 160-162.
- [2] 何娟. 财务共享模式下集团企业全面预算管理的实践与挑战[J]. 经济师, 2024(9): 56-57.
- [3] 文丽娟. 财务共享服务模式下企业全面预算管理问题与解决举措[J]. 市场瞭望, 2023(14): 45-47.
- [4] 李明霞. 国有企业全面预算管理存在的问题及应对措施[J]. 中国市场, 2025(3): 94-97.
- [5] 郑秋香. 国有企业全面预算管理存在的问题及对策建议[J]. 中国乡镇企业会计, 2025(2): 181-183.
- [6] 刘小虎, 许琳涓, 吴洁, 等. 智能财务共享的建设实践——以广西烟草为例[J]. 会计之友, 2024(24): 31-35.
- [7] 江玲. 国有企业全面预算管理的考核困境与治理路径[J]. 中国注册会计师, 2023(2): 100-104.
- [8] 卯云, 刘亚萍, 祁乐毅. 卷烟企业定额标准建设及应用探索——以 H 烟草集团为例[J]. 会计之友, 2024(2): 140-146.
- [9] 郭小梅. 整合型国企集团的全面预算管理体系构建与实施——以 Z 集团为例[J]. 财务与会计, 2024(20): 51-54.